

إصدار الشركة
العربية للإعلام
العلمي (شعاع)
القاهرة
ع.م.ج



السنة السابعة
العدد الحادي عشر
يونيو
(حزيران)
١٩٩٩

www.edara.com

مع دقائق الساعة

تحولات المنافسة في عصر المزايا المؤقتة

تأليف : تشارلز فاين

دروس في الهندسة الوراثية:

في عام ١٩٩٥ فاز بجائزة نوبل عالمان أمريكيان عن اكتشافهما الهام في مجال الهندسة الوراثية. توصل العالمان إلى هذا الاكتشاف بدراسة حشرة ذبابة الفاكهة. ويرجع تركيزهما على هذه الحشرة بالذات إلى الأسباب التالية:

- تركيبها الوراثي (الجيني) يماثل التركيب الوراثي للإنسان.

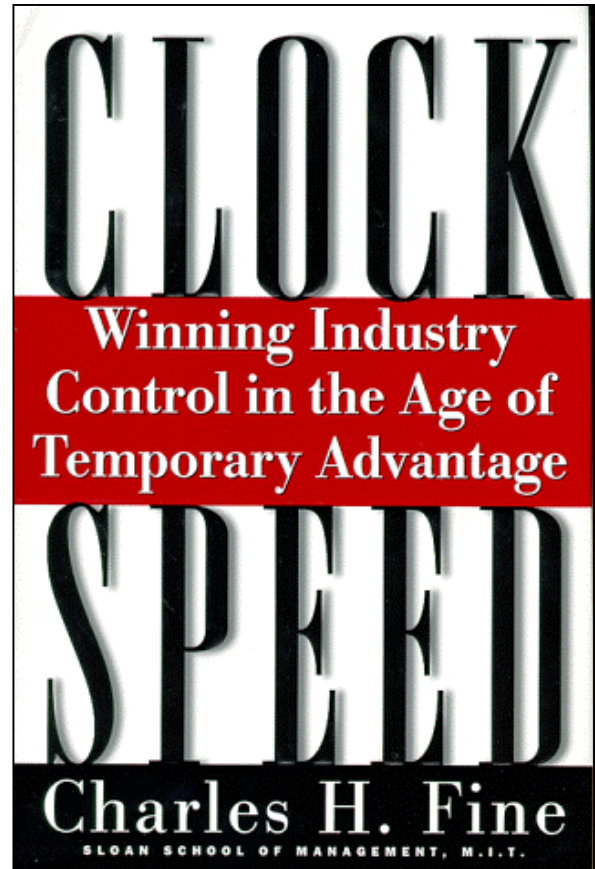
- إجراء التجارب على مائة ذبابة فاكهة في المعمل أسهل من دراسة إنسان واحد.

- دورة حياة هذه الذبابة لا تزيد عن ١٥ يوما، مما يتيح الفرصة لدراستها في جميع مراحل نموها. أما إذا خاطر أحد العلماء بدراسة إنسان واحد منذ ولادته فمن المستحيل أن يتوصل إلى نتائج هامة من دراسته قبل أن تحيله المؤسسة إلى المعاش.

لهذه الأسباب يدرس العلماء الحيوان بدلا من الإنسان نفسه. فكلما تسارعت دورة حياة الكائن زادت صلاحيته للدراسة وزادت أهمية النتائج التي يمكن استخراجها من ذلك.

الهندسة الوراثية في إدارة الأعمال:

كما في الهندسة الوراثية، يمكننا في عالم الأعمال أن ندرس دورة حياة الصناعات المتسارعة لنستخرج نتائج هامة، بدلا من الاستغراق في دراسة دورات حياة



تعتمد على كثافة رأس المال الفكري ونظم المعلومات بدلا من الأيدي العاملة.

٣- معدل تغير الهيكل التنظيمي وشبكات الموردين والموزعين:

كانت "أي بي إم" تنتج جميع مكونات الحاسب الآلي، وبحلول الثمانينيات تنازلت لشركة (إنتل) عن إنتاج المعالجات وتنازلت لشركة (ميكروسوفت) عن نظم التشغيل. وبهذا تغيرت سلسلة الموردين ومكوناتها، فتغيرت هيكل الصناعة جملة وتفصيلا. فكانت النتيجة أن أزيلت من الشركة أقسام وأضيفت أقسام أخرى، لتجد (أي بي إم) نفسها شركة جديدة، تعيش في أطر وأسواق جديدة.

٤- معدل تغير أساليب الدعاية والحملات الإعلانية:

هناك صراع لا يلبس بين نوعين من أساليب الإنتاج في صناعة الساعات، حيث تحاول الشركات السويسرية التركيز على الأناقة بينما تسعى الشركات اليابانية إلى توجيه تركيز المستهلكين إلى الإمكانيات الحسابية المتعددة التي تقدمها الساعات الرقمية. وبينما تركز شركات السيارات الأمريكية على تسويق مفاهيم الفخامة والضخامة لصالون السيارة، تركز الشركات الألمانية مثل "بي إم دبليو" على تسويق مفاهيم السرعة والتحكم والأمان وقوة محرك السيارة.

وهكذا تؤثر وتيرة الصناعة على كل المواقع الحيوية داخل الشركات وخارجها.

نموذج مبسط لتوتيرة التغير في بعض الصناعات:

(١) صناعات سريعة التغير:

(تغير كل عام أو عامين)

- الكمبيوتر الشخصي

- مستحضرات التجميل

- الأزياء.

(٢) صناعات متوسطة التغير:

(تغير كل أربعة أعوام أو ستة أعوام)

- الدراجات

- السيارات

- برمجيات تشغيل الكمبيوتر

- الوجبات السريعة

أن ما يقتلنا حقا .. ليس هو الجديد.. وإنما تمسكنا بالقديم. و لهذا فان ما يثير العجب فعلا هو خوفنا من الجديد، مع أن هذا الجديد قادم لا محالة. فان لم نأخذ نحن به فسيأخذ به منافسوننا. و علينا من الآن فصاعدا أن نخاف من غير الجديد (القديم).

"إذا كانت وتيرة تغير الصناعات والأسواق خارج شركتك أسرع من وتيرة التغير الذاتي داخلها فأعلم أنك شركتك هالكة لا محالة."

جاك ويلش

الصناعات البطيئة. ذلك أن سرعة التغيرات والتقلبات التي تعترض بعض الصناعات - مثل صناعة الكمبيوتر والاتصالات - تساعد على استخلاص نتائج وقوانين هامة تستخدم كنماذج قياس لما يمكن أن يحدث داخل باقي الصناعات ذات الوتيرة البطيئة.

الوتيرة السريعة والوتيرة البطيئة:

وتيرة التغير هي المعدل الذي تتعرض فيه المنتجات وأساليب الإنتاج والتوزيع للتغيير خلال فترات زمنية محددة. وهي إما أن تكون وتيرة سريعة أو وتيرة بطيئة. إذ أن الوتيرة التي تتغير بها صناعة الكمبيوتر والاتصالات تختلف كثيرا عن الوتيرة التي تتغير بها صناعة السيارات أو الطائرات، مثلا. فشركة هوندا تقوم بإصدار نسخة معدلة من السيارة "أكورد" كل أربع سنوات، كما تقوم شركة "بوينج" بإصدار نسخة معدلة من طائراتها كل خمس سنوات (الطراز ٧٤٧ في السبعينيات ثم الطراز ٧٥٧، ٧٦٧ في الثمانينيات ثم الطراز ٧٧٧ ثم ٧٣٧ في التسعينيات). أما شركة "ديزني" فتصدر منتجا جديدا كل عام (الجميلة والوحش ثم ملك الغابة ثم بوكاهونتاس ثم هرقل .. الخ). كذلك تصدر "إنتل" نسخة جديدة من معالجاتها (ميكروبروسيسور) كل سنة وبضعة أشهر. (٢٨٦ ثم ٣٨٦ ثم ٤٨٦ ثم بنتيوم برو ثم بنتيوم ٢ ثم بنتيوم ٣) وهكذا.

قياس وتيرة الصناعة:

يمكن قياس الوتيرة التي تتغير بها صناعة معينة بالاعتماد على عدد من المؤشرات، منها:

١- معدلات إحلال أدوات الإنتاج القديمة بآلات إنتاج جديدة:

فمثلا تعلم "إنتل" أن المصنع الذي كلفها بليون دولار هذا العام سيصبح عديم الفائدة خلال أربع سنوات من تاريخ إنشائه. أما المصنع الذي تعترم "فورد" إقامته فيمكن أن يستمر في الإنتاج ما يزيد على عشرين عاما.

٢- معدل تغير أساليب الإنتاج:

عندما اتجهت صناعة أشباه الموصلات الآسيوية في بداية عقد التسعينيات إلى الاعتماد على ميكنة عمليات الإنتاج والتجميع اضطرت إلى تسريح أعداد هائلة من العمالة، اضطرت أيضا إلى (هندرة) إعادة هندسة عمليات الإنتاج من عمليات تعتمد على العمالة الكثيفة إلى عمليات

- خدمات الطيران
- الأدوية.

(٣) صناعات بطيئة التغيير:
(تتغير كل عشرة أعوام)

- السجائر.
- الطائرات.
- الحديد والصلب.
- بناء السفن.
- البتروكيماويات.
- الصناعات الورقية.
- الطاقة.
- استخراج المعادن.

تحركات مريبة على الجبهات الأمامية:

لماذا بادرت شركة "ديزني" عام ١٩٩٥ إلى شراء شركة "أيه بي سي" الإعلامية؟ ولماذا أقدمت "ميكروسوفت" عام ١٩٩٦ إلى مشاركة شركة "إن بي سي" الإعلامية، ولماذا تستثمر مبلغ بليون دولار لدى شركة "كومكاست"، رابع أكبر شركة إعلامية في الولايات المتحدة؟ ولماذا تقوم شركة "وارنر" بشراء عدد من دور نشر المجلات؟

تحاول هذه الشركات توقع التغيير القادم بناء على دراسة النماذج السابقة وتسارع بالاستثمار في مواقع الفرص المستقبلية قبل أن يقتنصها المنافسون. فهذه الشركات تتوقع تحولات جديدة في مجالها وهي تنتبأ بتغير أدوار بعض الشركات، فتسعى للعب أدوار جديدة

قبل أن تنتهي من الأدوار التي تلعبها حالياً. وهي تدرك أن أهم استراتيجيات تحقيق الربح تأتي من خلال السيطرة على الشركات الموجودة في الجبهة الأمامية بالإضافة إلى الشركات الموجودة في الوسط مع ضمان قدر من السيطرة على المؤسسات الواقعة في الجبهة الخلفية من سلسلة توليد القيمة.

الميكروسكوب و التليسكوب:

على كل إدارة واعية أن تستخدم منظارين مختلفين بشكل متزامن ومتكافئ للنظر في اتجاهين أساسيين، كما يلي:

(١) ميكروسكوب داخلي:

باتجاه التوظيف الأمثل للإمكانيات المتاحة للشركة ووضع مزاياها التنافسية موضع العمل.

(٢) تليسكوب خارجي:

باتجاه اكتشاف المتغيرات البيئية الخارجية والمزايا التنافسية الجديدة والتي يمكن أن تلغي مزاياها التنافسية القائمة أو تهدد أمنها.

فكر مثلاً في الخسائر التي تكبدتها كثير من المصانع والشركات بسبب تنامي الاهتمام باعتبارات البيئة وتخفيض معدلات التلوث وقوانين الصيد. لا يمكن لمثل هذه الشركات أن تقتصر على استخدام الميكروسكوب الداخلي وحده وتهمل الرادار الذي يؤهلها لترى على المدى البعيد.

تتقننا هذه الطريقة في التفكير إلى صياغة المفاهيم الجديدة التالية:

الميزة التنافسية المستدامة:

إتش بي	ديك	أي بي إم	
			معالجات
			برمجيات تشغيل
			وحدات طرفية
			شبكات
			مكونات داخلية

التكامل الرأسي في صناعة الكمبيوتر

استطاع علماء "أي بي إم" تجميع كل نماذج المباريات التي لعبها "كسباروف" ويرمجوها بلغة الحاسب الآلي، ثم أدخلوها في ذاكرة الجهاز مع إضافة نهايات الانتصار. وهكذا تمت هزيمة "كسباروف". ويمكننا أن نرى في انتصار "ديب بلو" على "كسباروف" انتصارا لكل من يعن في دراسة النماذج السابقة.

كثيرا ما ينسى الباحثون أنفسهم فيبالغون في ترويعنا من التغيير، بحجة أن كل تغيير هو شيء جديد تماما يستعصي على المعالجة. لكن الحقيقة هي أن الجديد في التغيير هو شكله فقط أما كل ما في التغيير بعد ذلك - حتى اسمه - فهو قديم. فحتى التغيير يتم تبعا لنماذج للتغيير.

ذباية فاكهة الأعمال:

تحدث عملية انتقال السيادة والقيمة بين الشركات طبقا لعدد من القوانين والنماذج المحددة، والتي يمكن استخراجها من دراسة دورة حياة ذباية الفاكهة: أو بمعنى أصح من دراسة الصناعات والشركات ذات الوثيرة السريعة في التغيير.

ونسقوم بدراسة أحد نماذج الأعمال سريعة التغيير كي نستخلص منها بعض النتائج التي يمكن تعميمها على الأعمال بطيئة التغيير، وذلك بنفس الطريقة التي يستخدم بها العلماء ذباية الفاكهة وفنران التجارب.

من المسلم به أن صناعة الكمبيوتر هي واحدة من أسرع الصناعات تطورا وتقلبا. لذا فمن الممكن أن تصلح كنموذج جيد لاستنتاج عدد من تحولات المنافسة الحادثة في مختلف مجالات الأعمال، كما يلي:

التحول ١ - الاتجاه من التكامل الرأسي إلى الأفقي:

تميزت صناعة الكمبيوتر في السبعينيات بالاتجاه نحو

Sustainable Competitive Advantage

يفيد هذا المصطلح في نقل محور تفكير الإدارة من الانشغال بالمزايا التنافسية التي تمتلكها انشغالا مطلقا وكأنها توجد في عالم محصن ضد المنافسين وتغيرات اللوائح والقوانين إلى التفكير في مدى ديمومة هذه المزايا التنافسية وقدرتها على توليد القيمة في ظل التأثيرات الخارجية والتنافسية التي تتعرض لها.

وبانتقال بؤرة التركيز يمكننا أن نتقدم خطوة أخرى للأمام ونطرح السؤال التالي:

هل يمكن لأية ميزة تنافسية أن تصبح مستديمة في البيئة التنافسية التي تعمل فيها الشركات اليوم؟

الإجابة هي: لا

الميزة التنافسية المؤقتة:

Temporary Competitive Advantage

إن سرعة التغيير التي ينتقل بها قصب السبق من شركة إلى أخرى، تنفي صفة (الديمومة) عن كل المزايا التنافسية. وبذلك ننقل إلى القول بأن كل المزايا التنافسية التي تتمتع بها الشركات هي مزايا مؤقتة وأن السرعة التي تفقد بها كل ميزة تنافسية فعاليتها - فلا تعود تلك الميزة ميزة - هي ما نطلق عليه وثيرة التغيير في السوق.

نماذج الصناعة:

في مايو ١٩٩٧ تغلب "ديب بلو" على "جاري كسباروف". و"ديب بلو" هو اسم برنامج الشطرنج الذي ابتكرته شركة "أي بي إم". فكيف أمكن لبرنامج الكمبيوتر أن يتغلب على أذكى لاعبي الشطرنج بلا منازع؟

تحول صناعة الكمبيوتر إلى التكامل الرأسي



معالجات

برمجيات تشغيل

وحدات طرفية

شبكات

مكونات داخلية

التكامل الرأسي. حيث تسيدت السوق ثلاث شركات هي "أي بي إم" و "ديك" و "اتش بي"، فقامت كل منها بصناعة جميع أجزاء الكمبيوتر الذي تقوم ببيعه، بدءاً بالمعالج ومروراً ببرمجيات التشغيل والوحدات الطرفية، حتى المكونات الداخلية للجهاز (الهارد وير). انظر الرسم الموجود الخاص بالتكامل الرأسي لصناعة الكمبيوتر.

بهذه الطريقة لم يكن المعالج الذي تنتجه "أي بي إم" يعمل على أجهزة "ديك"، كما لم تكن برمجيات "اتش بي" تصلح لتشغيل أجهزة "أي بي إم". وفي هذا الوضع كان هناك استقرار نسبي للمزايا التنافسية التي تتمتع بها الشركات الثلاث، وخاصة "أي بي إم".

بحلول عقد الثمانينيات ظهرت "أبل" بجهاز الماكنتوش الشخصي الصغير ومن بعدها "ميكروسوفت" فتهددت المزايا التنافسية القائمة، فكان التحول من نموذج التكامل الرأسي إلى التكامل الأفقي. فقد وجدت "أي بي إم" في النموذج الأخير حلاً لمحتنتها لأنه يسمح لها بما يلي:

- إلغاء الميزة التنافسية الجديدة لأبل، بإنتاج جهاز أكفأ من الماكنتوش.

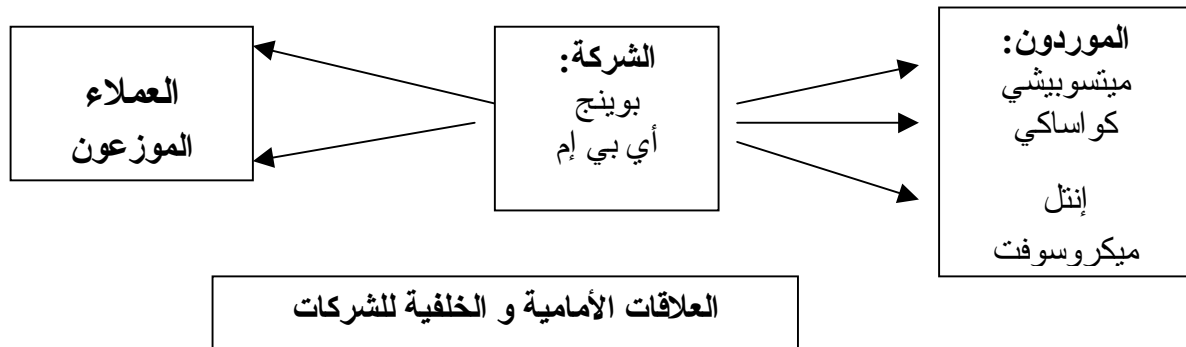
- إلغاء الميزة التنافسية الثانية لأبل بتخفيض تكاليف الإنتاج إلى الحد الأدنى، من خلال التكامل الأفقي مع شركات تنتج مكونات الجهاز بأسعار أرخص مقابل جودة أفضل، مثل "إنتل" و "ميكروسوفت".

وبالفعل تمكنت شركات الكمبيوتر من استعادة سيادتها عندما تحولت إلى التكامل الأفقي بينما خسرت "أبل" ما كسبته سابقاً، عندما عجزت عن التكامل أفقياً مع عدد كبير من هذه الشركات.

وبهذا تحولت الصناعة كما هو موضح بالشكل التوضيحي للتكامل الأفقي لصناعة الكمبيوتر.

ويعتقد كثير من الباحثين أن الاتجاه للتكامل الأفقي قد يكون أحد أهم تحولات المنافسة في جميع مجالات الصناعة ككل. ذلك أنه يظهر بشكل واضح في الصناعات سريعة التغير كما رأينا فيما سبق.

تمرين:



أجب عن الأسئلة التالية:

- هل تعتقد أن صناعة السيارات سوف تتبنى نفس اتجاه صناعة الكمبيوتر بعد فترة أطول؟ لماذا؟ وكيف؟ ولم لا؟

- هل يمكنك استشراف الاتجاه المستقبلي لصناعتك؟

- هل تعتقد أنها ستتحو إلى التكامل الأفقي أم الرأسي؟

- ما هي في اعتقادك المزايا الاستراتيجية الحالية والقادمة؟

- ما هي الفترة الزمنية التي تعتقد أن صناعتك ستتغير خلالها تغيراً جذرياً؟

- هل تجد اختلافاً كبيراً بين الاتجاه المستقبلي لصناعتك والمثال الذي استعرضناه في صناعة الكمبيوتر؟

العلاقات الأمامية والخلفية:

العلاقات الأمامية للشركة هي علاقاتها بالموردين، والعلاقات الخلفية هي علاقاتها بالعملاء والموزعين. وبهذا يمكننا أن نتخيل الشركة كحلقة في سلسلة تمتد من الموردين إلى الموزعين والعملاء. أنظر الشكل أسفل الصفحة. ثم ادرس العلاقات التالية:

تقوم شركة "تويوتا" بتصنيع محركات السيارات، ولكنها تعتمد على شركة "نيبون دينسو" لإضافة تكنولوجيا الكهرباء لسياراتها. كذلك تعتمد "أي بي إم" على شركة "إنتل" لتصنيع المعالجات ثم تعتمد على "ميكروسوفت" لإنتاج برامج التشغيل.

أيضاً تعتمد شركة "بوينج" على شركتي "ميتسوبيشي" و "كواساكي" اليابانية لتصنيع حوالي ٥٠% من أجزاء الطائرة النفاثة، بحيث أصبح من المستحيل على شركة "بوينج" أن تنتج طائراتها دون الاستعانة بهاتين الشركتين.

ولنفهم كيف توطدت هذه العلاقة الأمامية إلى هذا الحد علينا أن نعود بالزمن إلى الخلف حين كانت "بوينج" بصدد بيع طائراتها إلى الخطوط الجوية اليابانية، مما دفعها إلى التعاقد مع الشركات اليابانية السالفة الذكر لتشجيع اليابانيين على إتمام التعاقد معها. وبترام

تتمكن الإجابة في أن كل شركة من هذه الشركات تتقيد داخل علاقات أمامية وخلفية غير مرنة كذلك التي تتمتع بها "دل". فضلا عن التكلفة المرتفعة للمخزون الذي يجب التخلص منه نهائيا في فترة قصيرة جدا قبل أن تتخطاه مقاييس الصناعة، وهو ما يجبرها على تصريف منتجاتها بأسعار تفضيلية وخصومات كبيرة لشركات مثل "دل". وهكذا تحصل "دل" على كثير من المنتجات بأسعار تقل عما كان يمكن أن تتكلفه لو قامت بإنتاجها بنفسها.

التحول ٣- تقل قوة التقلبات كلما ابتعدنا عن مركز الإنتاج باتجاه المستهلك النهائي:

كما تضعف قوة الزلزال كلما ابتعدنا عن مركزه، وكما تضعف شدة الصوت أو الضوء أو الحرارة كلما ابتعدت عن المركز. كذلك هو الأمر في التقلبات وسرعتها من مركز الإنتاج إلى المستهلك النهائي. فأكثر الأطراف تأثرا هو المنتج الأول الذي يتخصص في إنتاج مستلزمات الإنتاج التي تدخل في إنتاج مكونات السلع النهائية، يأتي بعده في التأثير من ينتج مكونات السلعة. وهكذا حتى نصل إلى المستهلك النهائي الذي هو أقل الأطراف تأثرا بالتغيرات التي تعترى الصناعة. بل على العكس قد تكون تلك التغيرات في مصلحة ذلك المستهلك.

لكي تستفيد من هذا القانون في صناعتك عليك أن تحدد موقعك بدقة في سلسلة توليد القيمة، يمكنك عندئذ قياس مدى حاجتك لبناء استراتيجيات بديلة وإذا ما كان الأفضل لك أن تستخدم التليسكوب الخارجي أكثر مما تستخدم الميكروسكوب الداخلي.

تقوم شركة "توشيبا" بتطبيق واحدة من أدكى استراتيجيات الصناعة لتجنب شدة التقلبات وسرعة التغيرات. فالشركة تمتلك عددا من المصانع التي تنتج سلعاً متعددة، كما يدخل بعضها في تصنيع سلع أخرى. هكذا تحل "توشيبا" مواقع مختلفة في سلسلة القيمة، مما يفرض عليها اتباع عدد من الاستراتيجيات المرهقة للتكيف مع ظروف السوق.

أنشأت "توشيبا" لجنة مركزية لإعادة تأهيل وتدريب

الزمن تراكمت مكاسب كل الأطراف وزادت درجة اعتمادهم على بعضهم.

تتميز معظم العلاقات الأمامية بدرجة كبيرة من الثبات والمنفعة المتبادلة، كما تؤسس توابع في العلاقات الخلفية. فمعظم عملاء "أي بي إم" يصرون على عدم شراء الأجهزة إلا إذا كانت عليها علامة "إنتل" وكان برنامج التشغيل واردا من "ميكروسوفت".

يقودنا هذا التحليل إلى النتيجة التالية: أن الشركات تعتمد بشكل كبير جدا - أكبر مما تعتقد - على علاقاتها الأمامية والخلفية. وهذا على عكس ما يعتقد معظم المديرين. وهم لذلك لا يمنحون علاقاتهم الأمامية والخلفية ما تستحقه من عناية، فتفشل جهودهم نتيجة فشل علاقاتهم.

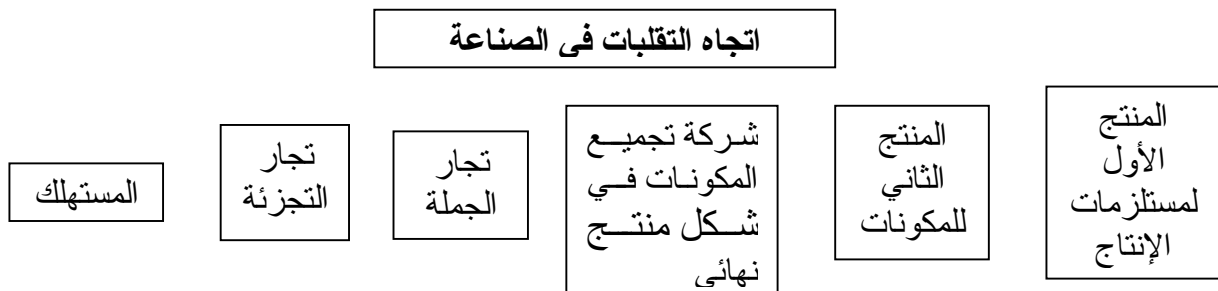
التحول ٢- سلسلة توليد القيمة أهم من القيمة:

تعتمد قوة أية سلسلة على كل حلقة فيها على حدة. فإذا احتوت السلسلة على حلقة واحدة ضعيفة، أصبحت المحصلة النهائية لقوة السلسلة على نفس درجة ضعف الحلقة وأقل، حتى لو كانت بقية الحلقات قوية. تنطبق هذه الظاهرة التي يمكننا أن نختبرها عمليا في مجال الأعمال أيضا. فلا يكفي أن تكون لشركتك مزايا تنافسية قوية، بل لابد أن تتمتع بعلاقات جيدة مع حلقات (موردين وعملاء) على نفس القدر من القوة. أفضل مثال على ذلك هو شركة "دل".

تستفيد شركة "دل" من ملاحظة اتجاه صناعة الكمبيوتر نحو التكامل الأفقي، بل وتعتمد على المزايا التنافسية لعلاقاتها الأمامية والخلفية أكثر مما تعتمد على المزايا التنافسية الخاصة بها.

تحصل "دل" على أرخص الأسعار من مورديها، وخاصة ما يتعلق بأخر إصداراتهم الجديدة، ودون أن تتحمل أية تكاليف تخزين، نجدها تتمتع بتكلفة تقل عن مورديها، مما يجعلها تحقق هامش ربح جيد بعد خصم إجمالي التكلفة من إجمالي الإيرادات.

ولكن، لماذا تعجز بقية الشركات - وخاصة التي تورد لشركة "دل" - عن تحقيق نفس الأرباح بنفس الطريقة؟



تقلبات قوية و لكنها بطيئة ← تقلبات ضعيفة و لكنها سريعة

الأفراد في الأقسام المختلفة على الأعمال المطلوبة داخل الأقسام الأخرى. وعندما تتوقع الإدارة انخفاض الطلب على منتجات أحد الأقسام فإنها تقوم بنقل عدد من أفراد هذا القسم في اتجاه الأقسام التي تبعد عن مركز التغيير، كما تعيد توزيعهم داخل الأقسام التي تتوقع تزايد الطلب على منتجاتها في نفس الفترة الزمنية القادمة.

التحول ٤- تزداد سرعة التغيير كلما ابتعدنا عن مركز الإنتاج باتجاه المستهلك النهائي:

تختلف سرعة التغيير تماماً عن قوة التغيير، التي درسنا قانونها في البند السابق. فسرعة التغيير تعبر عن قدرة الأطراف على تغيير علاقاتهم الأمامية والخلفية، وكذلك تعبر عن قدرتهم على تغيير أساليب الإنتاج أو التوظيف أو الاستهلاك.

وبعد أن نفهم معنى سرعة التغيير بهذه الطريقة يمكننا أن نتصور كيف يصعب على المنتج الأول الذي يقوم بإنتاج مستلزمات الإنتاج تغيير أساليب الإنتاج والتوظيف لديه بينما يصبح ذلك أسهل ما يمكن كلما تقدمنا باتجاه المستهلك النهائي.

ولكي تستفيد من هذا القانون عليك أن تحدد موقعك من سلسلة توليد القيمة، وبناء على ذلك يمكنك قياس مدى المرونة التي تتمتع بها في تغيير أساليبك الإنتاجية والتوظيفية والاستهلاكية، كلما حدث تغيير ما، أو كلما هدد أحد التقلبات شركتك.

التحول ٥- هندرة المنتجات:

يقصد بالهندرة هنا إعادة تصميم المنتجات وعمليات إنتاجها لتلائم التغيرات الجديدة داخل مصنعك ومصانع المنافسين وبيوت المستهلكين وتطورات التكنولوجيا. فعند دراسة صناعة الكمبيوتر لا بد أن نندهش من السرعة التي نقشل بها كثير من المنتجات بسبب فشل منتجها في إعادة هدرتها لتلائم التغيرات الجديدة في السوق والمنافسة.

خطوات إعادة هندرة المنتجات:

١- حل تصميم العمليات الإنتاجية وحدد المشكلات ونقاط الاختناق. ثم قرر كيف يمكن معالجة هذه المشكلات و الاختناقات. هل تمتلك شركتك الإمكانيات المطلوبة للتغلب عليها؟ هل يمكن شراء هذه الخدمات من الخارج؟ ما هي حسابات التكلفة والعائد في كل حالة؟

٢- حل السلعة (المنتج) إلى مكوناتها الأساسية والثانوية. هل يمكن الاستغناء عن أحدها أو إضافة ما هو أفضل منها؟ قدر تكلفة الحصول على كل مكون. قرر ما إذا كان من الأفضل شراؤها أو استئجارها من مصدر خارجي بدلاً من صنعها داخل الشركة.

٣- نسق بين الخطوتين السابقتين، بأن توفق أفضل تصميم للعمليات الإنتاجية مع أفضل تصميم لمكونات السلعة. ثم أجب عن السؤال التالي: هل يمكن لهذه السلعة أن تنافس سلع المنافسين؟ وإلى متى؟

٤- حدد البدائل والتنازلات والتضحيات الملائمة.

٥- ما هي سلسلة توليد القيمة الضرورية للحصول على هذه السلعة بأقل تكلفة وأعلى عائد؟ ما هي التغييرات التي يمكن أن تعترض هذه السلسلة في المدى القصير والمتوسط والطويل؟ عندما أعادت "أي بي إم" هندرة منتجاتها تنازلت لشركتي "إنتل" و"ميكروسوفت" عن جزء كبير من الأرباح لأنها لم تتحسب للخطوة الخامسة من خطوات إعادة هندرة المنتجات.

التحول ٦- من منتجات مضادة للمنافسة إلى منتجات متوافقة مع المنافسة:

تتميز المنتجات المضادة للمنافسة بالسمات التالية:

لا يمكن الحصول عليها أو على مكوناتها إلا من الشركة المنتجة لها.

- متعددة الوظائف.

- معقدة التركيب ومترابطة بحيث لا يمكن استبدال أحد أجزائها إلا بمثيله.

- يصعب التعامل بينها وبين منتجات المنافسين.

- لا يمكن تطويرها إلا بشكل شامل.

أما المنتجات المتوافقة مع المنافسة فتتميز بالمنافسة التالية:

- يمكن الحصول عليها وعلى مكوناتها بسهولة.

- يمكن تطوير أجزاء منها لتحسين أدائها.

- يمكن استبدال بعض مكوناتها بمكونات بديلة.

أفضل مثال لتصوير المنتجات المضادة للمنافسة هو جهاز "أبل ماكنتوش"، بينما يمكننا اعتبار جهاز "أي بي إم" أحد المنتجات المتوافقة مع المنافسة.

تقرض المنتجات المضادة للمنافسة على منتجها التعامل مع سلسلة محددة من العلاقات الأمامية والخلفية، لا يمكن تغييرها أو تعديلها بسهولة. وهذا الوضع هو ما واجه شركة "بي إم دبليو" حينما أنشأت مصنعاً جديدا للسيارات في الولايات المتحدة، واضطرت للتعامل مع موردي مستلزمات الإنتاج الأمريكيين بدلاً من الألمان، توفيراً لنفقات الشحن. ومن هنا بدأت الكارثة. فمن المعروف أن "بي إم دبليو" قضت الفترة السابقة كلها في تمييز منتجاتها بسمّة خاصة بها تميزها عن منافسيها من صانعي السيارات الأمريكية، ولذا تعطلت عمليات

فهرس الخلاصة

١. دروس في الهندسة الوراثية:
١. الهندسة الوراثية في إدارة الأعمال:
٢. الوتيرة السريعة والوتيرة البطيئة:
٢. قياس وتيرة الصناعة:
- ١- معدلات إحلال أدوات الإنتاج القديمة بآلات إنتاج جديدة:
- ٢- معدل تغير أساليب الإنتاج:
- ٢- معدل تغير الهيكل التنظيمي وشبكات الموردين والموزعين:
- ٤- معدل تغيير أساليب الدعاية والحملات الإعلانية:
٢. نموذج مبسط لوتيرة التغير في بعض الصناعات:
٣. تحركات مربية على الجبهات الأمامية:
٣. الميكروسكوب و التليسكوب:
- ٣ (١) ميكروسكوب داخلي:
- ٣ (٢) تليسكوب خارجي:
٣. الميزة التنافسية المستدامة:
٤. الميزة التنافسية المؤقتة:
٤. نماذج الصناعة:
٤. ذبابة فاكهة الأعمال:
٤. التحول ١- الاتجاه من التكامل الرأسي إلى الأفقي:
٥. تمرين:
٥. العلاقات الأمامية والخلفية:
٦. التحول ٢- سلسلة توليد القيمة أهم من القيمة:
٦. التحول ٣- تقل قوة التقلبات كلما ابتعدنا عن مركز الإنتاج باتجاه المستهلك النهائي:
٦. التحول ٤- تزداد سرعة التغير كلما ابتعدنا عن مركز الإنتاج باتجاه المستهلك النهائي:
٧. التحول ٥- هندرة المنتجات:
٧. خطوات إعادة هندرة المنتجات:
٧. التحول ٦- من منتجات مضادة للمنافسة إلى منتجات متوافقة مع المنافسة:
٨. أفكار متتابعة مع دقائق الساعة:

بيانات الكتاب

Title: Clock Speed

Author: Charles H. Fine

Publisher: Perseus Books

Pages: 272

Date: 1998

ISBN: 0-7382-0001-8

الإنتاج وتوقف المصنع لفترات طويلة مسببا خسائر غير متوقعة لعدم توافق المنتج مع مواصفات الموردين، رغم أن نفس هذه المواصفات كانت صالحة للتوريد لشركات صناعة السيارات الأمريكية.

وهكذا فإن الانتقال من تصنيع منتجات مضادة للمنافسة إلى تصنيع أخرى متوافقة معها يمنح الشركة قدرا أكبر من المرونة في تصميم واختيار علاقاتها الأمامية والخلفية مع الموردين والعملاء، مما يجعلها أسرع في الاستجابة لتغيرات السوق والمنافسة. وعليه، فإن السرعة في تغيير العلاقات الأمامية والخلفية والاستجابة للتغيرات تعظم الفرصة لإصدار وطرح منتجات جديدة بمجرد تبلور الفكرة الابتكارية.

أفكار متتابعة مع دقائق الساعة:

- على الشركة أن تحتكر صناعة المكون الرئيسي للسلعة، بينما يفضل أن تشتري ما عدا ذلك من خارج الشركة.

- احتكر أسرار المعرفة والفن الإنتاجي ووصفة العمل واستأجر الموارد والخدمات الإضافية.

- لكي تفهم التغيير المحتمل في مجالك راقب عميلك، لأن التغيير يبدأ منه، ولكي تدرك شدة هذا التغيير أسأل موردك، فهو يتأثر أكثر منك.

- إذا تميزت صناعتك ببطء التغيير وزيادة عدد الموردين، فإن خيار استئجار الخدمات الإنتاجية من الخارج outsourcing لن يسبب مخاطر استراتيجية تذكر، والعكس صحيح.

- اعلم أن ٨٠% من تصميم عمليات الإنتاج وسلاسل توليد القيمة لأية سلعة تتم خلال المراحل الأولى لتصميم السلعة.

- إذا كان بإمكانك عقد اجتماع لكل الشخصيات التي تساهم في تصميم وإنتاج وتسويق أحد المنتجات، فاعلم أن القرارات الخاصة بهذا المنتج بسيطة وليس لها تأثير كبير بحيث أنه يمكنك اتخاذها وحدك دون مخاطرة. أما إذا لم تستطع أن تجمع المساهمين في تصميم وإنتاج وتسويق أحد المنتجات في غرفة واحدة لبحث قرار بخصوص هذا المنتج، فاعلم أن هذا المنتج مهم للغاية وأن تصورك عنه غير كاف لإصدار أي قرار. لا بد أن تصر على الاجتماع وحاول أن تعتمد على المستندات والتقارير الموثقة والدقيقة.

- خاطر بنفس سرعة الخاطرة. فعليك كمستثمر، في نطاق الصناعات سريعة الوتيرة، أن تتحرك بسرعة بمجرد توقع تغير الأوضاع. وذلك بنفس سرعة ورود الخاطرة على بالك، باتجاه المشاركة في حصاد جزء من الأرباح المتوقعة. ففرص الربح المتولدة داخل الصناعات سريعة الوتيرة تتميز بخاصية سرعة الظهور والاختفاء. فهي مرتفعة العائد والمخاطرة معا.